Das Assessment Center für angehende Berufsoffiziere (ACABO) als Selektionsinstrument

Rudolf Steiger und Hubert Annen

Im August 1996 wurde zum ersten Mal ein Assessment Center für angehende Berufsoffiziere (ACABO) als Selektionsinstrument für die Aufnahme ins Diplomstudium an der Militärischen Führungsschule (MFS) durchgeführt. Dabei wurde weitgehend jenes Verfahren übernommen, welches bisher an der MFS im ersten Studienjahr durchgeführt wurde und als Ergänzung zu bereits vorhandenen Verfahren der Beurteilung und Qualifikation der zukünftigen Berufsoffiziere diente. Man konnte sich also auf die solide Basis der dort gewonnenen Praxiserfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnisse stützen. Der Schritt von der *Potentialbeurteilung während* zum *Auswahlverfahren vor* dem Studium brachte hingegen in organisatorischer Hinsicht einschneidende Veränderungen mit sich.

Vom MFS-Assessment zum ACABO

Erstmals in der Geschichte der Berufsoffiziersausbildung kann nach dem Diplomstudium an der MFS die Tätigkeit des militärischen Lehrers als Erstberuf ergriffen werden. Die Ausbildung ist somit nicht nur auf militärische und fachliche Kompetenz ausgerichtet. Sie soll die Absolventen auch befähigen, als überzeugende Chefs auftrags- und menschenorientiert zu führen sowie als allgemein gebildete Berufsoffiziere zu nicht militärischen Problemen engagiert Stellung zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die herkömmlichen Beurteilungselemente, die fast ausschliesslich auf intellektuelle Fähigkeiten oder manuelle Fertigkeiten ausgerichtet waren, zwar ausgesprochen wichtig aber keineswegs hinreichend sind. In Anbetracht dessen wurde das sogenannte MFS-Assessment konzipiert, das 1992 vom damaligen Ausbildungschef, Korpskommandant Jean-Rodolphe Christen, zur Durchführung genehmigt wurde. Dabei konnte er sich massgeblich auf das zivile Assessment Center-Know-how einiger Milizoffiziere seiner Militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe (MWA) abstützen.

- **Grundsatz**

Der organisatorische Ablauf sowie die Beurteilungskonzeption entsprechen im wesentlichen den Assessment Center-Verfahren, die sich seit längerer Zeit in namhaften privatwirtschaftlichen Unternehmen bewährt haben.

Prinzipiell geht es darum, mehrere Teilnehmer gleichzeitig, über mehrere Tage, in diversen Einzel- und Gruppenübungen durch ein Expertengremium in mehreren Dimensionen zu beobachten und zu beurteilen. Durch ein ausgeklügeltes Rotationssystem wird sichergestellt, dass jeder Kandidat von verschiedenen Beobachtern beurteilt wird („Mehraugenprinzip“).

- **Beobachter**

Als Beobachter stehen hauptsächlich Personal- und Instruktionschefs verschiedener Bundesämter bzw. Abteilungen im Einsatz, die als ehemalige Schulkommandanten die Anforderungen an Berufsoffiziere aus langjähriger Erfahrung bestens kennen. Unterstützt werden sie durch Milizoffiziere der MWA, die aus ihrer zivilen Berufstätigkeit mit Fragen der Personalauswahl und Personalführung vertraut sind.

- **Übungen und Dimensionen**

Es versteht sich von selbst, dass die Teilnehmer in den jeweiligen Übungen Problemstellungen begegnen, die für den angestrebten Instruktorenberuf typisch sind. Dabei werden sie in folgenden Verhaltensdimensionen beobachtet und beurteilt:

Persönlichkeitsmerkmale	**Soziales Verhalten**
- Persönliche Grundhaltung	- Umgang mit anderen
- Leistungsmotivation	- Kommunikationsverhalten
- Strukturierungsvermögen	- Umgang mit Konflikten
	- Beeinflussungsverhalten

- **Beobachterkonferenz**

Die Beobachterkonferenz findet am Schluss des dreitägigen Verfahrens statt. In einer mehrstündigen Diskussion werden für jeden Kandidaten in jeder Dimension die einzelnen Beurteilungssegmente zu einem Konsensurteil verdichtet.

Dies zeigt deutlich, dass man im ACABO nicht den einfachsten Weg begeht, um zu den Urteilen zu gelangen. Vielmehr steht der Gedanke im Zentrum, jedem Teilnehmer bezüglich seines Stärken- und Schwächenprofils möglichst gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund steht auch der Schlussbericht, in welchem unter den jeweiligen Dimensionsbeurteilungen mit wenigen Sätzen das Wesentliche aus den Beobachterberichten und der Beobachterdiskussion festgehalten ist.

- **Beurteilungsskala und Gesamturteil**

Wegen des Selektionscharakters musste beim ACABO die Beurteilungsskala verändert werden. Entsprach sie bisher derjenigen in den herkömmlichen Qualifikationsformularen, kommt neu die Unterscheidung "erfüllt / nicht erfüllt" deutlicher zum Ausdruck.

Es wird beurteilt, ob die Anforderungen

- übertroffen
- erfüllt
- nicht erfüllt
- deutlich nicht erfüllt

werden. Als Beurteilungsgrundlage verfügen die Beobachter über Leistungsstandards, die für jede Verhaltensdimension explizit ausformuliert sind.
Hat ein Teilnehmer in allen Dimensionen die Standards erfüllt, wird in der Beobachterkonferenz diskutiert, welche Förderempfehlungen im Schlussbericht festgehalten werden sollen. Hat ein Kandidat in einer oder mehreren Dimensionen die Anforderungen nicht erfüllt, so ist seine Aufnahme bzw. Nicht-Aufnahme ins Diplomstudium Gegenstand der Beobachterdiskussion. Keinesfalls sollte der Beschluss lediglich auf arithmetischen Berechnungen basieren. Jeder Beobachter soll hinter dem Konsensurteil stehen können.

Das Ergebnis des ACABO ist ein Selektionsentscheid, der sich eigentlich mit einem einfachen 'bestanden' oder 'nicht bestanden' ausdrücken liesse. Damit würde man aber den Beteiligten nicht gerecht. Jeder Teilnehmer gibt während dieser drei Tage viel von seiner Persönlichkeit preis. Die psychische Beanspruchung und die emotionale Hingabe sind gross. Auf der anderen Seite sind die Beobachter gefordert, das Verhalten der Kandidaten sorgfältig und möglichst objektiv zu beurteilen. Eine Aufgabe, die ebenfalls ausserordentliches persönliches Engagement verlangt.
Die Abfassung des Schlussberichts sowie dessen Eröffnung im Rahmen eines persönlichen Gesprächs spätestens zwei Wochen nach Ende des ACABO trägt nicht nur diesen Tatsachen Rechnung, sondern soll auch als Beispiel für die Anwendung einer menschenorientierten Grundhaltung verstanden werden.

Verantwortlichkeiten und Organigramm
Weil Personalentscheide im Bereich Lehrpersonal gefällt werden , wurde die **Kursleitung** folgerichtig an die Untergruppe Lehrpersonal (UG LP) übergeben. Sie ist für die Vorbereitung, die reibungslose Durchführung des ACABO sowie das allfällige Übersetzen und das Eröffnen der Schlussberichte verantwortlich.

Wie bisher erarbeitet und überprüft der **wissenschaftliche Beraterstab** Aufbau und Inhalt des Assessments. Er bildet die Beobachter und Moderatoren aus und verfasst die Schlussberichte.

Die Funktion des **Chefs Regie** ist neu. Er ist sozusagen die Schnittstelle zwischen UG LP und MWA. Zusammen mit einer Arbeitsgruppe der MWA stellt er die fortlaufende Evaluation des Verfahrens sicher. Darauf basierend sorgt er für die Verbesserung bzw. Aktualisierung der Übungs- und Beurteilungsunterlagen. Während des ACABO ist der C Regie für die korrekte und einheitliche Umsetzung der schriftlichen Unterlagen in die Praxis verantwortlich.

Die **Moderatoren** leiten Teilnehmer und Beobachter an und versorgen sie mit den nötigen Übungsunterlagen. Des weiteren übernehmen sie die Rolle der Gesprächspartner in Rollen-

spielen oder Fallstudien und leiten die Beobachterdiskussion für die Urteilsbildung nach Abschluss der Übung.
Die **Beobachter** erfassen das Verhalten der Teilnehmer in den einzelnen Übungen und beurteilen es gemäss den ACABO-Verhaltensdimensionen. Nach Abschluss des dreitägigen Assessments bilden sie sich in einer abschliessenden Beobachterkonferenz gemeinsam ein Schlussurteil für jeden Teilnehmer.

Das **Kurssekretariat** unterstützt Kursleitung, Moderatoren und Beobachter während der Durchführung des ACABO in allen administrativen und organisatorischen Belangen.

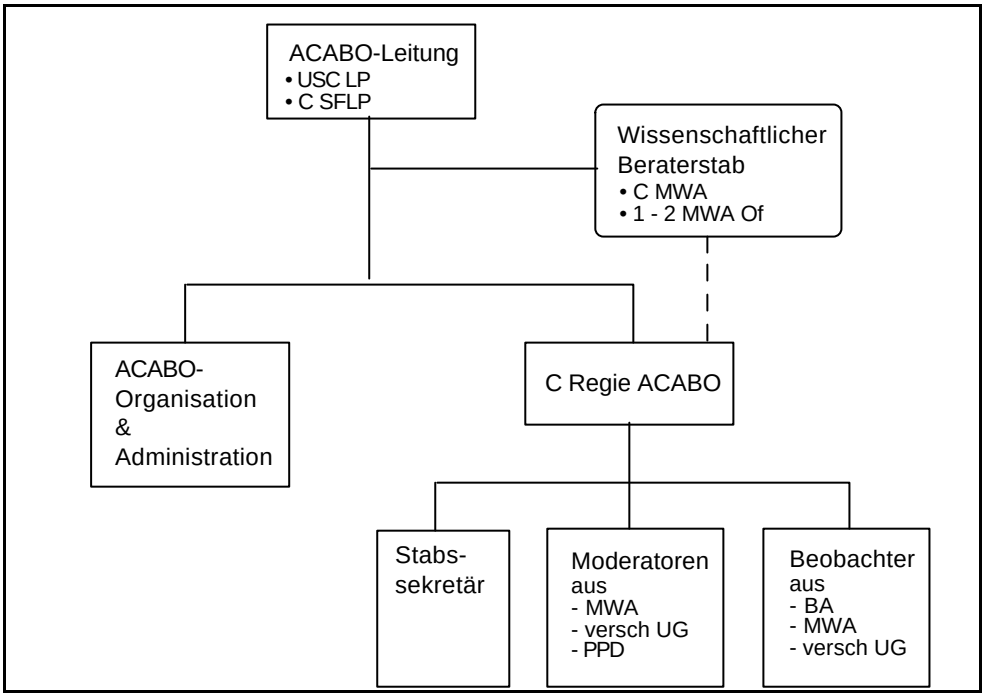

Abb.1: Organigramm ACABO 1997

Qualitätskontrolle
Seit der ersten Durchführung im Jahre 1992 war man bestrebt, das MFS-Assessment zu überprüfen, um laufend allfällige Verbesserungen verwirklichen zu können. Somit konnte man dieses Verfahren auf eine solide Basis stellen. Im Hinblick auf die schwerwiegenden Entscheide, die im ACABO getroffen werden, und die wissenschaftlichen Standards, an denen man sich als Assessment Center-Anwender orientieren muss, ist diese Evaluation nie abgeschlossen.

- **Praxisrelevanz**

Der naheliegendste Prüfstein war und ist natürlich die Bewährung in der Praxis, wobei die Sicht der Kandidaten im Mittelpunkt steht. Jedesmal unmittelbar nach Abschluss des Assessment Centers werden die Teilnehmer in einer anonymen Befragung aufgefordert, ihr Befinden in den vergangenen drei Tagen einzuschätzen. Zusätzlich beurteilen sie die Realitätsnähe der Übungen und erhalten Gelegenheit, Kritik und Anregungen anzubringen.

Mehr als 80 % der insgesamt 131 Befragten sind der Ansicht, sie hätten die eigenen Stärken im Verlauf des Verfahren zeigen können. Lediglich 10 % (1995 und 1996 nur noch 2 %!) der Absolventen sagen aus, ihre Stärken seien zu wenig zum Ausdruck gekommen. Bezüglich des Wohlbefindens zeigt sich ein ähnlich erfreuliches Bild. Hier geben fast 90% der Teilnehmer an, sich in diesen drei Tagen - abgesehen von der normalen Prüfungsanspannung - recht wohl gefühlt zu haben.

Der Realitätsnähe ist besondere Bedeutung beizumessen. Entsprechend positiv ist somit die Tatsache zu werten, dass die Übungen von 95% der Teilnehmer als realistisch eingestuft werden. Niemand hat bisher die Meinung vertreten, man hätte ein praxisfernes Verfahren absolviert.

Ausblick

Das Assessment Center ist ein zeitgemässes Instrument zur Personalselektion und - entwicklung. Es wird in vielen bedeutenden privatwirtschaftlichen Unternehmen schon seit Jahren erfolgreich angewendet. Dies und die überwiegend positiven Erfahrungen im MFS-Assessment bzw. ACABO blieben nicht unbeachtet. Das Interesse, dieses Verfahren auch in anderen Bereichen der Armee anzuwenden, ist gewachsen.

Dieser an sich erfreulichen Tatsache gilt es jedoch mit Zurückhaltung zu begegnen. Die Gestaltung der Übungen und das Festlegen der Verhaltensdimensionen müssen auf einer sorgfältigen Anforderungsanalyse basieren. Im Gegensatz zu psychologischen Eignungstests kann das Assessment Center-Verfahren nicht einfach übernommen werden, sondern es muss auf den entsprechenden Aufgabenbereich massgeschneidert werden. Zudem sollte es gängigen wissenschaftlichen Standards genügen und fortlaufend evaluiert werden. So erfreulich die Resultate aus den bisherigen Qualitätskontrollen sind, bleibt dieser Prozess auch beim ACABO ein Dauerauftrag.

⇒ Vorliegendes Dokument stellt die **Manuskriptvorlage** des Artikels dar, welcher in der ASMZ 2/97 erschienen ist.

Literaturhinweise:

Annen, H. (1995). *Konstrukt- und kriterienbezogene Validität des MFS-Assessment Centers*. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit an der Universität Zürich, Abteilung Angewandte Psychologie.

Steiger, R. (1997). *Menschenorientierte Führung* (10. überarbeitete Auflage). Frauenfeld: Huber.

Steiger, R. & Hoenle, S. (1993). Das Assessment Center der Militärischen Führungsschule. *ASMZ*, 11/93, 484 - 487.